

ESIMIESTYÖSKENTELYN VAIKUTUS APTEEKISSA TYÖSKENTELEVIEN
FARMASEUTTIIEN TYÖHYVINVOINTIIN

Anu Viitala
Projektityö
Apteekkifarmasian
Erikoistumisopinnot, PD
Helsingin Yliopisto
Koulutus- ja kehittämis-
keskus Palmenia 2014

HELSINGIN YLIOPISTON KOULUTUS-JA KEHITTÄMISKESKUS PALMENIA

Anu Viitala: Esimiestyöskentelyn vaikutus apteekissa työskentelevien farmaseuttien työhyvinvointiin

Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD

Projektityö, 37 sivua, 1 liite

Projektityön ohjaaja: kehitysvalmentaja, diplomi-insinööri Mirja Alaniemi

Toukokuu 2014

TIIVISTELMÄ

Työhyvinvointi on tärkeä aihe nyky-yhteiskunnassamme. Jatkuva kehitys, tehokkuuden vaatimus ja työurien pidentämistarve lisäävät entisestään työhyvinvointiin liittyvää keskustelua. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja viihtyy työssään pidempään. Työhyvinvointi näkyy positiivisesti työyhteisön ilmapiirissä ja yrityksen kilpailukyvyssä.

Työhyvinvointia edistävän työn tulee olla osa organisaation ja ylimmän johdon tukemaa strategiaa. Päivittäisessä työssä esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin varmistamisessa. Hänen on huolehdittava, että edellytykset työhyvinvoinnin rakenteille ovat olemassa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiestyöskentelyn vaikutusta farmaseuttien työhyvinvointiin. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olivat farmaseuttien näkemykset omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista sekä esimiestyön tilanteesta. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä keväällä 2014.

Tutkimuksessa todettiin, että farmaseutit arvostavat omaa työtään, mutta toivovat työhönsä enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja sisältöä. Farmaseutit haluavat vaikuttaa asenteillaan ja käytöksellään työyhteisönsä hyvinvointiin. Vastausten perusteella ilmapiiriin liittyvät asiat eivät ole kuitenkaan vastaajien apteekeissa täysin kunnossa. Tutkimustulosten perusteella esimiestyö on tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Hyvältä esimieheltä toivotaan vuorovaikutustaitoja, tasapuolisuutta, oikudenmukaisuutta ja kannustusta sekä jämäkkyyttä ja kykyä puuttua epäkohtiin. Tutkimuksessa nousi esille joitakin esimiestyön osa-alueita, joita kehittämällä työhyvinvointia voitaisiin edistää. Kehittämistä on kehityskeskustelukäytännöissä, palautteen antamisessa, kouluttamisessa ja perehdyttämisessä.

Avainsanat: työhyvinvointi, esimiestyö, farmaseutti, apteekki

ESIPUHE

Haluan kiittää kaikkia farmaseutteja, jotka osallistuivat kyselytutkimukseen ja antoivat arvokkaita vastauksia ja mielipiteitä esimiestyöskentelyyn sekä työhyvinvointiin liittyen. Kiitos myös kaikille muille henkilöille, jotka autoitte ja kannustitte projektityö-prosessin aikana.

Erityiskiitos ohjaajalleni Mirja Alaniemelle ohjauksesta ja mielenkiinnosta työtäni kohtaan.

Lämpimimmät kiitokset kuuluvat rakkaalle perheelleni, Villelle, Aleksille ja Antonille ymmärryksestä opintojani kohtaan.

Klaukkalassa, 12.5.2014

Anu Viitala

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
2.	TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄT	2
2.1.	Yksilön merkitys työhyvinvoinnille	2
2.2.	Työyhteisön ja työympäristön merkitys työhyvinvoinnille	3
2.3.	Työn merkitys työhyvinvoinnille	4
3.	ESIMIES TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄMÄSSÄ	5
3.1.	Esimiehen rooli	5
3.2.	Esimiehen tehtävät	5
3.2.1.	Vuorovaikutus ja palaute	7
3.2.2.	Organisaation kehittäminen ja kehityskeskustelu	9
3.2.3.	Ristiriitatilanteet ja ongelmien käsittely	11
4.	TYÖYHTEISÖTAIDOILLA HYVINVOINTIA	13
5.	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	15
6.	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	15

7.	TULOKSET	17
7.1.	Taustamuuttajat	17
7.2.	Vastaajien tyytyväisyys edellytyksiin tehdä omaa työtään	19
7.3.	Työyhteisön toimivuus	20
7.4.	Apteekin strateginen johtaminen	22
7.5.	Leadership-esimiestyöskentely	23
7.6.	Management-esimiestyöskentely	25
7.7.	Näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä	27
7.7.1.	Hyvän esimiehen ominaisuudet	27
7.7.2.	Huonon esimiehen ominaisuudet	28
7.7.3.	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	29
7.7.4.	Omaan työhyvinvointiin vaikuttaminen	30
8.	POHDINTA	32
9.	YHTEENVETO	34
	KIRJALLISUUSLUETTELO	35
	LIITE	

1. JOHDANTO

“Että arvostat itseäsi ja omaa osaamistasi ja teet samoin myös lähelläsi oleville.

*Että luot ilmapiiriin, jossa innostus on mahdollista
nauru tervetullutta eivätkä kyynleetkään kiellettyjä.*

*Että työpaikallasi oppiminen on ilo, ei uhka
kysyminen on siunaus, ei synty
muistaminen on aarre, ei kahle.*

*Että työkavereittesi joukossa erilainen ei ole vääränlainen
vaan yksi meikäläinen.*

Että rakastat työtäsi ja heitä, jotka tekevät sen mahdolliseksi.”

(Irja Askolan runo)

Työorganisaatiot ovat kehittyneet viime vuosikymmenien aikana merkittävästi. Nykyistä työelämää kuvaavat epävarmuus, jatkuvat muutokset ja vaatimus tehokkuudesta. Näissä olosuhteissa yksittäisen työntekijän tarpeet voivat jäädä taka-alalle.

Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä hyvinvoiva työntekijä on tehokas ja saa aikaan parempia tuloksia. Kiristynvä, globaali kilpailutilanne tuo osaltaan painetta pitää henkilöstö sitoutuneena ja innostuneena (Suutarinen ja Vesterinen 2010). Pitkällä aikavälillä katsottuna työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa työntekijän työkykyyn, motivaatioon ja terveyteen eläkeikään saakka.

Esimiestyöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin varmistamisessa. Esimiehen vastuuulla on huolehtia työyhteisön rakenteista niin, että edellytys työhyvinvoinnille on olemassa. Johtaja on esimerkki ja hän elää todeksi sen, mistä hän puhuu (Jabe 2012). Hyvä johtaja luo positiivisen ilmapiirin, välittää alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan. Esimiehen tunne välittyy herkästi työyhteisön jäsenille.

Tämän projektityön tavoitteena oli selvittää farmaseuttien työhyvinvoinnin ja esimiestyön välisiä yhteyksiä. Projektityön teoriaosuudessa käsitellään, mitä työhyvinvointi on ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Työssä painottuvat esimiestyön keskeiset perustehtävät, joiden rooli työhyvinvoinnin edistämässä on merkittävä. Projektityöhön liittyvän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olivat farmaseuttien käsitykset omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista ja esimiestyön vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Projektityön aihe muotoutui työhyvinvointiin liittyvän kiinnostukseni ja kokemukseni pohjalta. Halusin myös syventää työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvää osaamistani ja tietopääomaani.

2. TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄT

Työhyvinvointi-käsite on laaja ja moniulotteinen. Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin mielekkääksi ja sujuvaksi työnteoksi turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työterveyslaitos). Perinteisesti työhyvinvointi käsitetään fyysisen kunnon ja hyvän terveyden ylläpitämistä ja kehittämistä tukevana toimintana. Työhyvinvointiin vaikuttavat paljon myös henkiset eli psykososiaaliset tekijät. Työhyvinvointi voidaankin nähdä kokonaisuutena, johon vaikuttavat yksilön kokemus työnhallinnasta, esimiestoiminta, organisaation toimivuus, työympäristö ja työyhteisön ilmapiiri sekä itse työ (Pakka ja Rätty 2010; Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011). Esimiestyöstä ja organisaation toimivuudesta on kerrottu *Esimies työhyvinvointia edistämässä*-kappaleessa.

2.1. Yksilön merkitys työhyvinvoinnille

Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä. Syyt hyvinvoinnin kokemisen eroille voivat johtua yksilön taustatekijöistä kuten iästä, sukupuolesta, koulutuksesta ja perhetilanteesta. (Kinnunen ym. 2005). Myös työntekijän oma persoonallisuus voi vaikuttaa työhyvinvoin-

nin eroihin. Yksilön hyvinvointi on monen tekijän summa (Aarnikoivu 2010). Henkinen hyvinvointi on psyykkistä jaksamista sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Hyvä kunto ja terveys ovat fyysistä jaksamista. Oppiminen, luovuus ja muistimme tarvitsevat fyysistä kuntoa ja yleistä hyvinvointia. Pentti Sydänmaanlakka (Älykäs itsensä johtaminen 2006) vertaa ihmistä osakeyhtiöön, jonka osatekijöitä ovat fyysinen, psyykinen, henkinen, ammatillinen ja sosiaalinen kunto sekä uudistumiskyky. Nämä osa-alueet muodostavat kokonaiskunnon. Ihminen voi hyvin ja toimii tehokkaasti, kun kaikki osa-alueet ovat tasapainossa.

Marja-Liisa Mankan ym. (2011) mukaan yksilön voimavara muodostuu psykologisesta pääomasta. Psykologiseen pääomaan kuuluu viisi elementtiä, jotka ovat optimismi, sitkeys, toivo, joustavuus ja itseluottamus.

2.2. Työyhteisön ja työympäristön merkitys työhyvinvoinnille

Viime vuosina työelämässä on nostettu esille yhteisöllisyyden käsite (Kaivola ja Launila 2007). Yhteisöllisyyden on todettu tukevan hyvinvointia, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys työssä tarjoaa jäsenilleen turvaa, auttaa heitä hahmottamaan ympäristöään ja luo yhteenkuuluvaisuutta.

Toimivassa yhteisössä on hyvä ilmapiiri (Kaivola ja Launila 2007). Työyhteisön ilmapiiri rakentuu yhteisön sisäisistä arvoista, toimintatavoista ja yhteistyökäytännöistä (Paasivaara ja Nikkilä 2010). Hyvä ilmapiiri ilmenee muun muassa jäsenten välisenä keskinäisenä luottamuksena ja tukena, avuliaisuutena ja avoimuutena (Kaivola ja Launila 2007). Hyvässä yhteisössä jokainen voi toteuttaa omaa yksilöllisyyttään ja tuoda oman panoksensa yhteiseen hyvään. Hyvä yhteisö myös auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Yhteisöllisyyden perusta onkin erilaisuuden hyväksyminen. Epäkohtiin ja ristiriitoihin pitäisi puuttua mahdollisimman nopeasti (Rauramo 2008). Tämä luo työyhteisöön luottamusta ja turvallisuuden tunnetta sekä parantaa työn laatua ja sujuvuutta.

Myös työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin (Rauramo 2008). Hyvä työympäristö mahdollistaa täysipainoisen ja laadukkaan työnteon tukemalla sekä työtä että työntekijää. Hyvä työympäristö on turvallinen, tarkoituksenmukainen, terveellinen ja viihtyisä. Tällaisessa työympäristössä voidaan keskittyä varsinaiseen työntekoon, joten työympäristön kehittäminen kannattaa.

2.3. Työn merkitys työhyvinvoinnille

Työn hallinta ja ammattitaito ovat tärkeitä henkistä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä (Klemelä 2006). Tehtävistä selviytyminen sekä laadullisesti ja määrällisesti hyvin järjestetty ja mitoitettu työ tuovat haastetta ja onnistuminen kokemuksia. Ihminen voi työssään hyvin, kun työ on hänelle merkityksellistä ja hän voi vaikuttaa oman työhönsä (Kaivola ja Launila 2007). Työn mielekkyyden kokemus onkin useiden tutkimusten mukaan tärkeä työhyvinvoinnin tekijä.

Työn mielekkyyden kokemuksiin liittyy työn imun käsite. Wilmar Schaufeli ja hänen tutkimusryhmänsä ovat määritelleet työn imun pysyväisluonteiseksi myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi (Hakanen 2004). Työnimua luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn imua kokevalla työntekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen (Manka ym. 2011). Tutkimusten mukaan työn imua kokevat työntekijät ovat terveempiä ja heillä on parempi työkyky kuin henkilöillä, jotka eivät koe työn imua. Työn imun vatsakohtia ovat väsymyksen tuntemukset, huono keskittyminen ja kyynisyys.

3. ESIMIES TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄMÄSSÄ

3.1. Esimiehen rooli

Ihmisellä on erilaisia rooleja käyttäytymisessään ja suhteissaan toisiin ihmisiin. Johtajuus on ammatillinen rooli, jonka on oltava erillään muista elämän rooleista (Romppanen ja Kallasvuo 2011). Ammattillisuus mahdollistaa asioiden kohtaamisen neutraalisti ja riittävän etäisellä otteella. Johtajarooli kehittyy ja muokkautuu pitkin matkaa. Sen rakentamisessa auttavat rooliin vaikuttavien tekijöiden tunteminen, oman johtamisnäkömyksen pohdiminen, vastaantulevien tilanteiden ennakoiminen ja roolissa kehittymisen tiedostaminen.

Esimiehen suhde alaisiinsa on haastava mutta keskeinen osa esimiestyötä (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011). Ammattimaisesta ja etäisestä otteesta huolimatta esimiehen on oltava kuitenkin riittävän lähellä alaista. Esimiehen on oltava läsnä ja rakennettava tilanteita, joihin alaiset voivat tulla avoimesti keskustelemaan. Hyvällä esimiestyöllä luodaan olosuhteet, joissa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja itsensä motivoituneeksi (Surakka ja Laine 2011). Näin myös työntekijän voimavarat kasvavat ja työskentely sujuu. Tämä luo perustaa sille, että ihminen jaksaa ja viihtyy työssään pitkään.

Esimieheen kohdistuu monenlaisia odotuksia, koska hän toimii samaan aikaan alaisena, kollegana sekä yrityksen edustajana organisaation ulkopuolisille tahoille (Työturvallisuuskeskus). Hyvä esimies tunnistaa ympäristön vaatimukset herkästi ja siirtyy roolista toiseen johdonmukaisesti.

3.2. Esimiehen tehtävät

Esimies on organisaation keskushenkilö ja ilman esimiestä organisaatio ei toimi (Surakka ja Laine 2011). Organisaation toimiala, kulttuuri ja johdettavat vaikuttavat siihen, minkälaista esimiestyö on. Toisaalta esimiestyössä on myös organisaatioista riippumattomia samankaltaisuuksia.

Johtajan tehtäväkenttä organisaatiossa muodostuu hänen virallisen johtaja-asemansa pohjalta (Romppanen ja Kallasvuo 2011). Lähijohtajan keskeisimpiä tehtäviä ovat työskentelyolosuhteiden luominen, työntekijöiden kuunteleminen ja ohjaaminen sekä päivittäinen ongelmanratkaisu. Keskijohdon työssä painopiste on organisaation kulttuurin ja toimivien prosessien ja työmenetelmien luomisessa. Toimintaympäristön analysoiminen, strategisten linjausten määrittäminen yhdessä henkilökunnan kanssa ja ulkoisten suhteiden luominen ovat ylimmän johdon tehtäväalueita. Pienissä organisaatioissa johtajat joutuvat työskentelemään usein kaikilla johtamisen osa-alueilla.

Esimies on aina asemassaan työnantajan roolissa (Hyppänen 2013). Hän vastaa yksikkönsä toiminnasta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen tehtävänä on saada oman yksikön ihmiset tekemään asioita oikein ja oikeaan aikaan. Lisäksi hänen on varmistettava, että työssä saavutetaan mahdollisimman hyviä tuloksia ja että työ on mielekästä. Johtamistyössään hänen tulee noudattaa työlainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä.

Esimies vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin joka hetki työssä ollessaan. Muut tulkitsevat esimiehen käytöksestä, kuinka heitä ja heidän töitään arvostetaan (Helsilä ja Salojärvi 2013). Hyvä esimies-alaissuhde ja oikeudenmukainen sekä tasa-arvoinen johtaminen ovatkin merkittävimpiä työkyvyn ja hyvinvoinnin osatekijöitä (Rauramo 2008). Tämän vuoksi on tärkeää, että esimiehet ovat ammattitaitoisia myös johtamis- ja ihmissuhdetaidoissaan.

Johtamismalleja on useita ja johtaminen voidaan koostaa monesta eri ulottuvuudesta ja roolista (Kalliomaa ja Kettunen 2010). Johtamisen kenttä on perinteisesti jaettu asioiden (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Asioiden johtaminen on määritelty aikaansaamisena, suorittamisena, vastuussa olemisena ja velvollisuuksien hoitamisena. Ihmisten johtaminen on puolestaan vaikuttamista, ohjaamista sekä vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä. Moderni johtaminen on kuitenkin tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten ja toiminnan johtaminen yhdistyvät (Suonsivu 2011). Suurikaan tietoperäinen osaaminen ei riitä, jos esimiehellä ei ole taitoa viestiä asioita (Hyppänen 2013). Toisaalta pelkillä ihmissuhdetaidoillakaan ei saada tuloksia aikaan,

jos tietoa puuttuu. Esimiesosaaminen onkin taitoa hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja.

3.2.1. Vuorovaikutus ja palaute

Työpaikalla käytävän keskustelun tehtävänä on huolehtia töiden sujumisesta (Kuusela 2013). Samalla luodaan ihmissuhteita ja yhteisiä näkemyksiä. Ilman keskustelua ei ole yhteisen tavoitteen eteen työskentelevää työyhteisöä. Mitä syvällisempää ja aidompaa keskustelu on, sitä paremmat tulokset sillä saadaan (Jabe 2010). Aito ja avoin keskustelu heittää luottamusta. Sen avulla kehitetään luovia tilanteita ja avataan uusia mahdollisuuksia.

Keskustelevaa työyhteisöä kuvastaa avoin, tasapuolinen ja oikeudenmukainen vuorovaikutus. Tällöin kaikkien yhteisön jäsenten vaikutusmahdollisuudet tulevat turvatuiksi. Oikeudenmukaisuuden kokemus on välttämätön työhön sitoutumiselle ja työn ilolle. Keskusteleva ja oikeudenmukainen yhteisö vaatii johtajalta jatkuvaa seurantaa ja keskustelun ylläpitämistä (Kuusela 2013; Romppanen ja Kallasvuo 2011).

Esimiehen vuorovaikutustaidot vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvointiin sekä sitä kautta saavutettuihin tuloksiin (Kuusela 2013). Ratkaisevaa on, kuinka esimies suhtautuu ihmisiin ja kohtelee toisia. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla esimies saa tiimin onnistumaan ja kiinnostumaan entistä enemmän työstään. Johtajan pitää kyetä asettumaan toisen henkilön tilanteeseen ja yrittää ymmärtää toisen käyttäytymisen vaikuttimia (Hiltunen 2011). Hyvä ihmistuntemus antaa edellytyksiä empaattisuudelle.

Aidossa vuorovaikutustilanteessa kuunteleminen on yhtä merkittävässä asemassa kuin itsensä esiin tuominen (Piili 2006). Työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää sekä esimiehelle itselleen että työntekijälle (Surakka ja Laine 2011). Kuuntelemalla esimies saa tarvitsemaansa tietoa, jolloin hän voi tukea ja auttaa työntekijäänsä. Myös kyselytekniikalla on merkitystä (Aarnikoivu 2013). Dialogin syntymistä tukee avointen kysymysten esittäminen, sillä avoimiin kysymyksiin ei voi vastata yhdellä sanalla. Vuorovaikutus on parhaimmillaan silloin, kun kyseleminen ja kuunteleminen vuorottelevat (Kalliomaa ja Kettunen

2010). Tällöin vuorovaikutuksen molemmat osapuolet pääsevät osallistumaan keskusteluun. Tämä lisää sitoutumista yhdessä tehtäviin päätöksiin ja tuleviin toimenpiteisiin.

Sanattoman viestinnän osuus vuorovaikutuksessamme on jopa suurempi kuin sanallisen viestinnän osuus (Piili 2006). Sanaton viestintä eli “body language” ei ole suoraan sidoksissa kieleen, vaan se heijastuu kehon ja symbolien kautta. Ilmeiden, eleiden ja äänen perusteella tehdään päätelmiä viestijästä ja saadaan palautetta omasta toiminnasta. Arvostavan ja aidon ilmaisun kannalta on tärkeää, että sanallinen ja sanaton viestintä ovat samansuuntaisia. Esimiehelle on hyötyä kehon kielen hallinnasta. Sanattomalla viestinnällä voidaan täydentää ja vahvistaa kielellistä viestintää. Tällöin myös uskottavuus ja luotettavuus kasvavat. Ihmisten välisten tunneyhteyksien luomisessa sanattomalla viestinnällä on merkittävä rooli.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on keskeinen esimiehen ja johdettavan vuorovaikutuksen muoto (Kalliomaa ja Kettunen 2010). Yleensä jokainen työntekijä kaipaa palautetta omasta työstään. Palautteen määrä onkin noussut useiden yrityksien henkilöstökyselyissä esille. Palautteen avulla työntekijä tietää, kuinka hyvin hän on onnistunut tavoitteissaan. Rakentava palaute on työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Myönteinen palaute lisää työntekijän osaamisen tunnetta ja kannustaa työhön. Korjaava palaute auttaa työntekijää näkemään asiat, joissa hänen pitää parantaa toimintaansa. Korjaavan palautteen täytyy olla asiallista, rakentavaa ja oikeudenmukaista. Ilman palautetta ihminen kokee itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Tämä on työhyvinvoinnin kannalta erittäin huono tilanne (Kalliomaa ja Kettunen 2010; Rauramo 2008).

Onnistunut palautteenkulku edellyttää, että vastaanottaja osaa ottaa palautteen rakentavasti vastaan (Aarnikoivu 2013). Palautteen vastaanottamisessa on tärkeää kuunnella, kysellä ja pyytää selvennyksiä. Palautteen saajan tulisi selvittää itselleen, mitä palautteen ehdotukset tai kritiikki merkitsevät käytännössä. Kehittyminen palautteen vastaanottamisessa edellyttää itsearviointia. Olennaista on miettiä henkilökohtaista palautteen vastaanottamisen sieto-

ja hyödyntämiskykyä.

3.2.2. Organisaation kehittäminen ja kehityskeskustelu

Hyvin toimiva organisaatio edistää henkilöstön hyvinvointia, suoriutumista ja toiminnan tuloksellisuutta (Kinnunen ym. 2005). Lisäksi hyvin toimiva organisaatio selviytyy toimintaympäristön muutoksista ja säilyttää kannattavuutensa ja kykynsä ylläpitää hyvinvointia tukevaa ja terveellistä työympäristöä.

Organisaation työhyvinvointi ei synny itsestään vaan se vaatii järjestelmällistä johtamista ja tavoitteellisuutta (Manka 2012). Tavoitteellinen organisaatio on tietoinen arvoistaan, visioistaan, strategiastaan ja tavoitteistaan. Koko henkilöstön olisi hyvä osallistua tavoitteiden luomiseen, koska näin luotuihin käsitteisiin saadaan enemmän sisältöä. Osallistamisen myötä työntekijät ovat myös kiinnostuneempia toimimaan arjessa tavoitteiden mukaisesti. Yksittäisen työntekijän toimenkuva voi sivuta vain vähän organisaation tavoitteita (Hyppänen 2013). Siltikin hänen on tärkeää tietää ja ymmärtää laajemmin kokonaisuus ja oman työnsä merkitys siinä.

Esimiehen tehtävänä on päivittäisjohtamisessa varmistaa, että työt tehdään tavoitteiden mukaisesti (Helsilä ja Salojärvi 2013). Esimiehen on saatava kunkin työntekijän parhaat puolet esille työskentelyssä, niin etteivät heidän heikommat puolensa haittaa toimintaa. Työntekijät täytyy myös saada innostumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta.

Kehityskeskustelu on päivittäisjohtamisen yhteydessä käytävän keskustelun ohella tärkeä johtamisen työkalu. Johtaja on päävastuussa toiminnasta, ja kehityskeskustelun avulla hänellä on mahdollisuus saada kaikki alaisensa pyrkimään samaan päämäärään, organisaation kehittämiseen. Kehityskeskustelussa käsitellään tavoitteet, suoritukset ja osaaminen sekä määritellään kehittymistarpeet (Hyppänen 2013; Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004). Kehityskeskustelu auttaa alaista jäsentämään omaa työtään ja ottamaan sen paremmin haltuun (Surakka ja Laine 2011). Alaisella on keskustelun yhteydessä mahdollisuus vaikuttaa omaan

esimieheensä. Työhön sekä esimieheen vaikuttamisen kautta kehityskeskustelu tukee työntekijän hyvinvointia. Laadukas kehityskeskustelu lujittaa esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua (Aarnikoivu 2013).

Esimiehen on huolehdittava, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat pitävät ja näkyvät päivittäisessä työssä (Kalliomaa ja Kettunen 2010). Tämä vahvistaa luottamuksen rakentumista ja vaikuttaa positiivisesti organisaation tulosten saavuttamiseen.

Hyvin toimivassa organisaatiossa on rakenne, joka mahdollistaa valitun strategian toteutumisen tarkoituksenmukaisesti (Kinnunen ym. 2005). Usein tämä tapahtuu kevyen ja joustavan toimintarakenteen kuten tiimiorganisaation ansiosta. Tiimityö lisää hyvinvointia, menestystä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Sille on ominaista työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, työoloihin sekä kehittämiseen- ja päätöksentekoon. Työtehtävien ja työroolien selkeydellä on keskeinen merkitys työntekijöiden voimavaroille ja psyykkisen oireilun vähäisyydelle.

Muuttuvissa toimintaympäristöissä organisaation ja työyhteisön tulee säilyttää kehittämiskykynsä (Piili 2006). Parhaiten se onnistuu jatkuvasti oppimiskyvystään huolehtivassa organisaatiossa. Johtajilla ja esimiehillä on keskeinen asema puitteiden rakentamisessa ja oppimisen tukemisessa. He selkiyttävät oppimisen suunnan, luovat oppimista edistävän ilmapiirin, ohjaavat oppimisprosessia ja toimivat esimerkkeinä. Osaamista voi kehittää esimerkiksi erilaisilla työtehtävillä, projekteilla, toisilta oppimalla ja koulutuksissa.

Osaaminen ja työn hallinnan tunne lisäävät työhyvinvointia ja sitä kautta motivaatiota ja oppimiskykyä (Pakka ja Rätty 2010). Tärkeää on, että työyhteisön jokainen työntekijä sitoutuu työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Hyvä työyhteisön jäsen jakaa tietojansa ja osaamistaan sekä osallistuu aktiivisesti ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen.

3.2.3. Ristiriitatilanteet ja ongelmien käsittely

Ristiriitoja on kaikkialla, missä ihmiset tekevät yhteistyötä (Surakka ja Laine 2011). Toimivan työyhteisön tarkoituksena ei ole erimielisyyksien välttäminen, vaan työpaikalla on oikeus esittää erilaisia mielipiteitä. Ratkaisevaa on taito tiedostaa ongelmat ja toimia rakentavasti yhteisen ratkaisun löytämiseksi. Ristiriitatilanteet muuttuvat ongelmiksi, kun ne haittaavat työn tekemistä.

Konflikti näkyy työyhteisössä esimerkiksi yhteistyön heikkenemisenä, tietokatkoksina, pahan puhumisenä ja klikkiytymisenä (Jabe 2010). Työyhteisöön muodostuu omia sääntöjä ja ihmiset alkavat kyräillä toisiaan. Ristiriitatilanteen edetessä vuorovaikutuksesta katoaa ihmillisyyys.

Työyhteisö voi ajautua ristiriitatilanteeseen monesta eri syystä. Ongelmat voidaan jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. Yksilölähtöisessä ongelmassa tietty henkilö rikkoo toistuvasti työyhteisön sisäisiä tai yleisesti vallitsevia käyttäytymissääntöjä. Alkoholi- ja huumeongelmat, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, elämänkriisit, uupuminen, hankalat persoonat ja tehtävien laiminlyönti ovat esimerkkejä yksilöllisistä ongelmista. Tyypillisiä yhteisöllisiä ongelmia aiheuttavat erilaiset yksilöiden ja ryhmien väliset riitatilanteet. Muutostilanteet ja uudistukset voivat lisätä epävarmuutta ja pelkoa, jolloin työyhteisössä saataan eristäytyä toisista tai aletaan etsiä syntipukkia ongelmille. Jatkuvien muutoksien lisäksi kasvavat tulosvaatimukset tai henkilöresurssien vähyys voivat aiheuttaa paineita ja uupumista. Usein yksilö ja yhteisö vaikuttavat toisiinsa, joten jaottelu voi olla käytännössä vaikeaa (Järvinen 2009; Sundvik 2006).

Ristiriitatilanteita voidaan ennakoida havannoimalla työyhteisöä ja seuraamalla ongelmista kertovia merkkejä (Hyppänen 2013). Havaittuun ongelmaan on syytä puuttua heti, sillä ongelmat yleensä pahenevat ajan myötä. Viime kädessä esimies on se henkilö, jonka tehtävänä on puuttua haittaaviin ongelmiin. Esimiehen vastuun ja velvollisuuden sisäistäminen, ongelmatilanteiden kehityskaaren ymmärtäminen ja kyky ratkaista ongelmia luovat perus-

tan, jonka pohjalta voidaan nopeasti reagoida vallitsevaan konfliktitilanteeseen (Havunen ja Lavikkala 2011).

Konfliktien ratkaiseminen vaatii esimieheltä avointa tilanteen kohtaamista (Kalliomaa ja Kettunen 2010). Läsnaolollaan hän viestii kantavansa vastuun ja huolta vallitsevasta tilanteesta. Työyhteisön taakse piiloutuminen lisää henkilöstön pelkoja.

Yksilölähtöisessä ongelmassa ensimmäinen keino on keskustelu, jossa alaiselle annetaan mahdollisuus korjata toimintaansa (Piili 2006). Jos muutosta parempaan ei tapahdu, voi olla tarpeellista ottaa tukijoukkoja avuksi ratkaisun löytämiseen. Tarvittaessa henkilö ohjataan ammattiauttajalle, kuntoutukseen tai hoitoon.

Työyhteisön sisäisille ongelmille on tyypillistä, että niiden selvittelyn kanssa viivytellään, jonka seurauksena yhteisö ajautuu pahenevaan ongelmakierteeseen (Järvinen 2009). Lopulta voidaan olla siinä tilanteessa, että ongelmat näkyvät myös organisaation ulkopuolelle. Työyhteisön ongelmatilanteessa esimiehen on tärkeä miettiä, keitä se eniten koskee ja mistä se on lähtöisin. Sen jälkeen ongelmapyyhtiä on alettava selvittämään ja prosessi on katkaistava määrätietoisesti (Piili 2006). Työpaikalle tulisi laatia toimintamalli, jossa ongelmat ja ristiriidat nähdään sovittavina asioina ja ne ovat osa normaalia työntekoa.

Ilman seurantaa hyvätkin yritykset korjata yksilön tai yhteisön ongelmia epäonnistuvat (Järvinen 2009). Tähän vaaditaan aktiivista ja jämäkkää esimiestyötä. Ongelmien ehkäisemiseksi olisi hyvä selvittää säännöllisesti työyhteisön ilmapiiriä ja näkemyksiä kyselyjen ja haastattelujen avulla (Piili 2006). Tällöinkin on tärkeää puuttua havaittuihin ongelmiin, koska ilman muutosta henkilökunta turhautuu.

4. TYÖYHTEISÖTAIDOILLA HYVINVOINTIA

Työyhteisöosaamiseen liittyvä sanasto ei ole vakiintunutta, vaan puhutaan alaistaidoista, itsensä johtamisen taidoista, yhteistyö- sekä ryhmätaidoista ja erilaisuuden hyödyntämisestä (Hyppänen 2013). Alaistaidot -käsitteeseen liittyy negatiivisia tuntemuksia, jonka vuoksi nykyään puhutaan työyhteisötaidoista ja alaisesta käytetään muita ilmaisuja kuten asian-tuntija, työntekijä, virkamies, toimihenkilö ja esimies. Alaistaitojen osaaminen on kuitenkin tärkeä osa työyhteisötaitoja ja alaistaidot koskettavat lähes kaikkia työyhteisön jäseniä heidän asemastaan huolimatta.

Yhteiskuntamme määrittelee työyhteisötaitojen minimivaatimukset lainsäädännön kautta. Työsopimuslain mukaan työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava osaltaan työturvallisuudesta, pidättäydyttävä kilpailuvasta toiminnasta, huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta ja toimittava muutenkin asemansa mukaisesti (Työsopimuslaki 2001, 3. luku). Työturvallisuuslaissa on määrätty, ettei työntekijä saa käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti (Työturvallisuuslaki 2002, 4. Luku).

Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu lähtökohtaisesti yhteisten pelisääntöjen noudattaminen (Suutarinen ja Vesterinen 2010). Työyhteisötaiteinen työntekijä tuntee työnsä tavoitteet ja hänellä on aktiivinen ote työn tekemiseen ja kehittämiseen. Omaa työtään ja työyhteisötaitojaan punnitessaan työntekijä joutuu miettimään, miten hän on itse toiminut ja mitä seurauksia sillä on ollut. Työhön liittyvän vastuun kantamisen lisäksi työyhteisöosaaminen vaatii omien tunteiden tunnistamista ja hyviä vuorovaikutustaitoja jokaiselta työyhteisön jäseneltä.

Omassa työssä onnistuminen on tärkeää, mutta lisäksi tarvitaan koko työyhteisön onnistumista (Hyppänen 2013). On tärkeää oivaltaa, kuinka oma toiminta ja puheet vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Keskeinen taito on osoittaa arvostusta muita työyhteisön jäseniä kohtaan. Hyvää alaistaitoa toteuttava henkilö auttaa myös esimiestä onnistumaan (Aarni-

koivu 2013). Alaistaitoinen työntekijä auttaa esimiestä johtamistehtävässä ja ei vaadi tältä täydellistä suoritusta.

Työntekijän lisäksi organisaation ja esimiehen tulee huolehtia alaistaitojen kehittämisestä (Aarnikoivu 2013). Organisaatiolta vaaditaan ymmärrystä alaistaidoista ja niiden tärkeydestä. Esimies tukee alaistaitojen kehittymistä panostamalla laadukkaaseen esimiestyöhön.

5. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän projektityön tavoitteena oli selvittää esimiestyöskentelyn vaikutusta apteekissa työskentelevien farmaseuttien työhyvinvointiin. Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olivat myös farmaseuttien käsitykset omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista sekä esimiestyön nykytilasta.

6. TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Kyselytutkimus lähetettiin 480 yksityisessä apteekissa työskentelevälle farmaseutille. Virheellisten sähköpostiosoitteiden vuoksi kysely tavoitti 449 farmaseuttia. Farmaseuttien sähköpostiosoitteet saatiin Suomen Farmasialiiton jäsenrekisteristä. Otostyypiksi valittiin yksinkertainen satunnaisotos.

Tutkimusmateriaalin keruutavaksi valittiin kvantitatiivinen kyselylomake. Kyselytutkimuksen avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto ja voidaan kysyä useita eri asioita. Huolellisesti laadittu kyselylomake voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti. Kustannusten ja aikataulun arviointi on myös helppoa (Hirsjärvi ym. 2009).

Tutkimusta varten laadittu kyselylomake muodostui seitsemästä eri osiosta. Osiot olivat: taustatiedot, omaan työhön liittyvät tekijät, työyhteisön toimivuus, apteekin strateginen johtaminen, leadership-esimiestyöskentely, management-esimiestyöskentely ja lopuksi 4 avointa kysymystä.

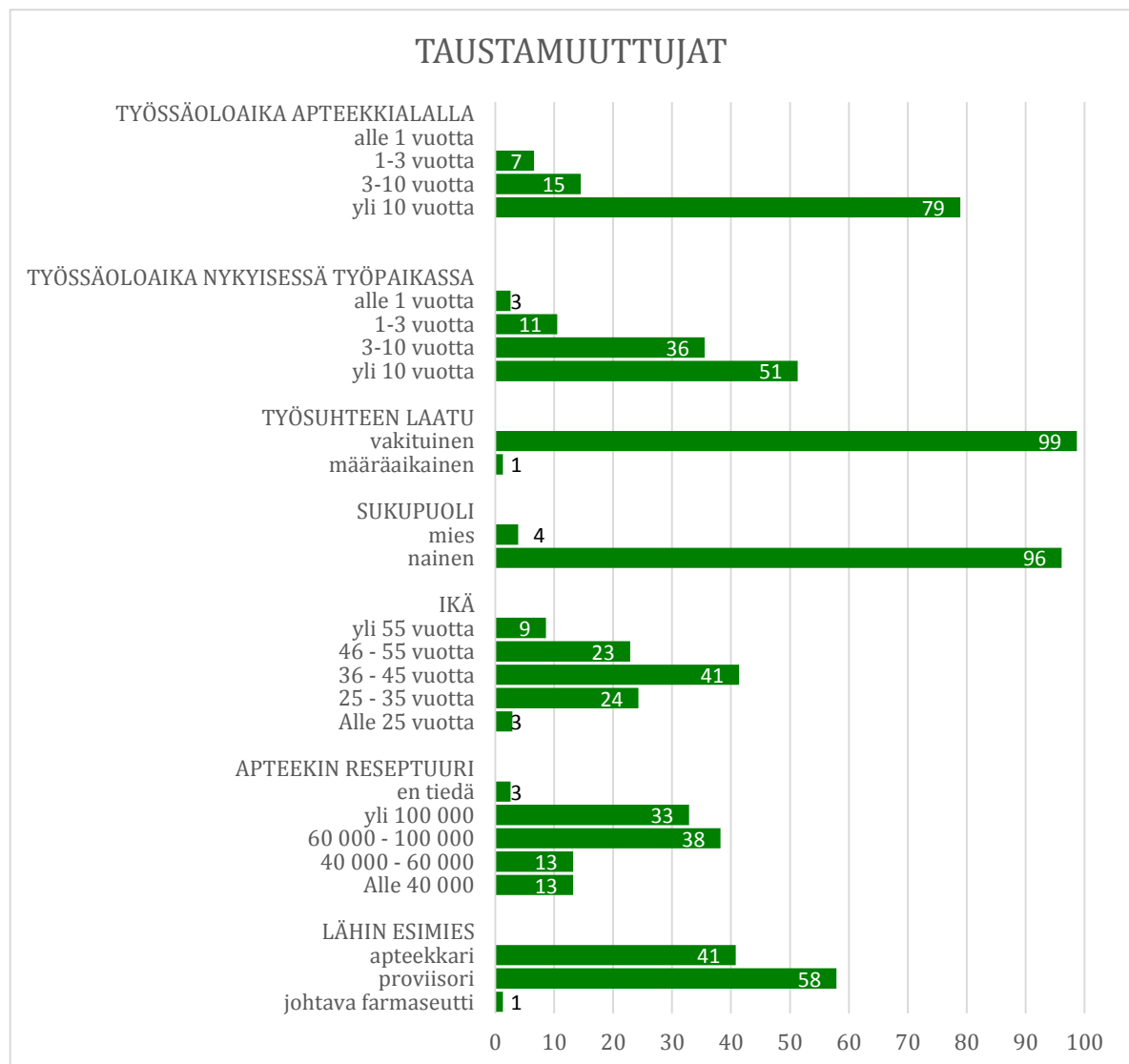
Tutkimuslomake testattiin Martinlaakson apteekissa. Sen testaamiseen osallistui 5 apteekin farmaseuttia. Testaajat selvittivät kysymysten yksiselitteisyyden ja selkeyden sekä vastausvaihtoehtojen toimivuuden. Testaamisen perusteella taustatietoihin lisättiin yksi kysymys ja muutamaa kysymystä muokattiin selkeämmäksi.

Varsinainen tutkimus toteutettiin e-lomakkeella, joka on Helsingin yliopiston opetusteknologiakeskuksen sähköinen lomaketyökalu. Farmaseuteille lähetettiin sähköposti, jossa oli saate ja linkki tutkimukseen käyttäjätunnuksineen ja salasanoineen. Neljän päivän kuluttua ensimmäisen kyselyn lähetyksestä lähetettiin muistutuskysely. Kyselyn kokonaisvastausaika oli yksi viikko.

7. TULOKSET

Kyselytutkimus lähetettiin 480 farmaseutille. Kysely tavoitti 449 farmaseuttia, joista kyselyyn vastasi 77 farmaseuttia. Tutkimuksen vastausprosentti oli 17 %.

7.1. Tutkimuksen taustamuuttujat



Kuva 1. Tutkimuksen taustamuuttujat prosenttiosuuksina.

Vastaajista suurin osa, 79 %, oli työskennellyt apteekkialalla yli 10 vuotta. 3-10 vuotta alalla työskennelleitä oli vastaajista 15 %. 7 % vastanneista oli työskennellyt apteekkialalla 3 vuotta. Alle 1-vuotta alalla työskennelleitä ei ollut vastaajista lainkaan.

Enemmistö vastaajista, 51 %, oli työskennellyt nykyisessä työpaikassa yli 10 vuotta. 36 % vastanneista oli työskennellyt nykyisessä työpaikassa 3-10 vuotta. 1-3 vuotta nykyisessä työpaikassa työskennelleiden osuus vastaajista oli 11 %. Vastaajista pienin osa 3 % oli työskennellyt nykyisessä työpaikassa alle 1 vuoden.

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kyselyyn vastanneet työskentelivät vakituudessa työsuhteessa.

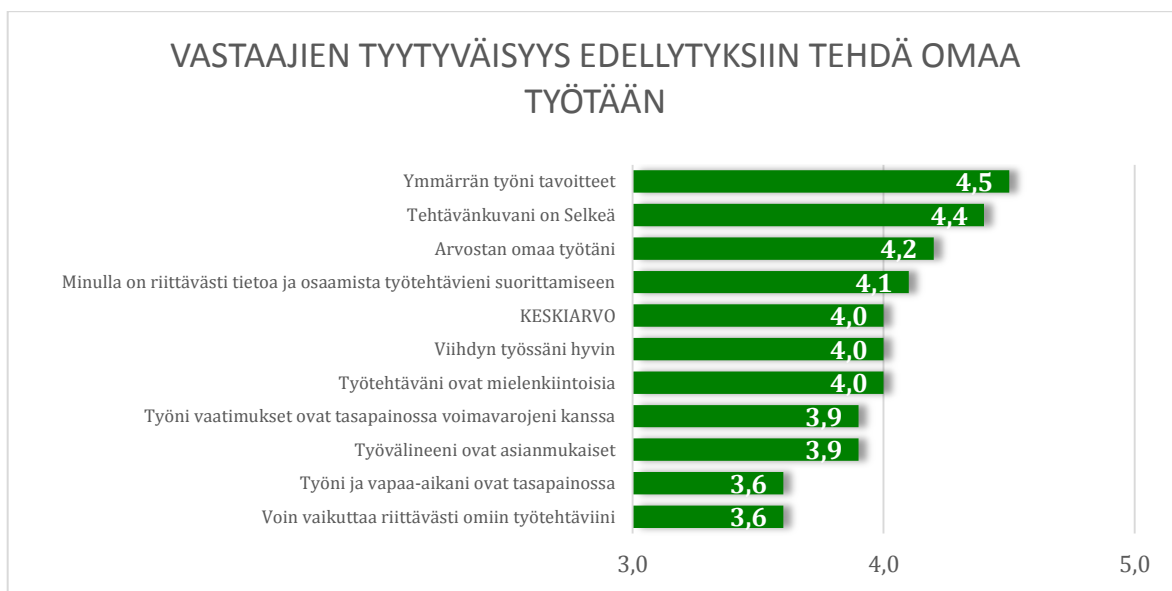
Vastaajista 96 % oli naisia ja 4 % oli miehiä.

36-45-vuotiaita oli vastaajista eniten eli 41 %. 25-35-vuotiaita vastaajia oli 24 % ja 46-55-vuotiaita vastaajia oli 23 %. Yli 55-vuotiaita vastaajia oli 9 %. Vähiten vastauksia eli 3 % tuli alle 25-vuotailta.

Suurin osa vastaajista työskenteli reseptuuriltaan keskisuurissa ja suurissa apteekeissa. 38 % vastaajista työskenteli apteekeissa, joiden reseptuuri oli 60 000-100 000. Yli 100 000 reseptuurin apteekeissa työskenteli 33 % vastaajista. 40 000-60 000 reseptuurin apteekissa työskenteli 13 % vastaajista. 13 % vastaajista työskenteli myös alle 40 000 reseptuurin apteekissa. 3 % vastaajista ei tiennyt apteekin reseptuuria.

Yli puolelle eli 58 % vastaajista proviisori oli lähin esimies. 41 % vastaajista ilmoitti lähimmäksi esimiehekseen apteekkarin. Yhden vastaajan lähin esimies oli johtava farmaseutti.

7.2. Vastaajien tyytyväisyys edellytyksiin tehdä omaa työtään



Kuva 2. Farmaseuttien tyytyväisyys omaan työhönsä (vastauksien keskiarvot).

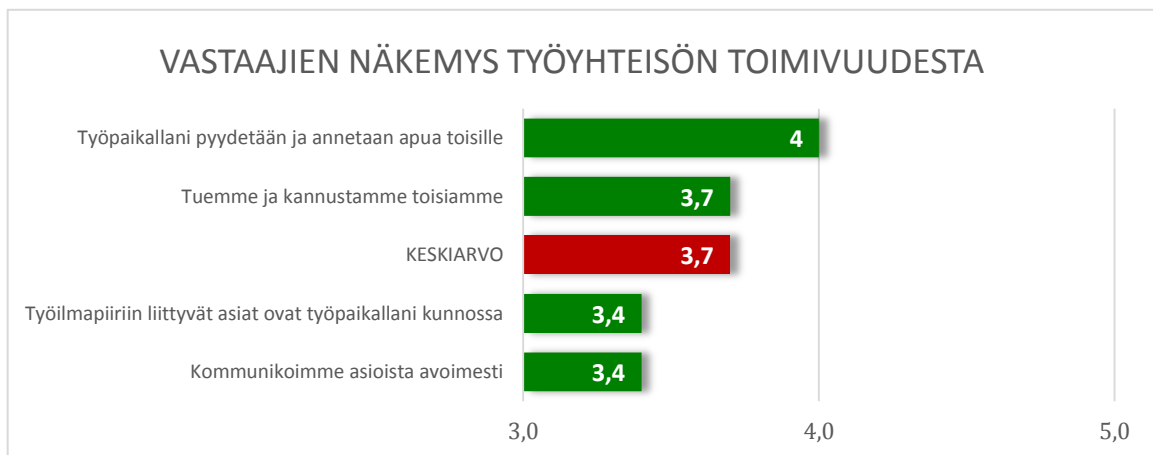
Taulukko 1. Taustamuuttujien vaikutus omaan työhön.

TAUSTAMUUTTUJAT	KESKIARVOT
KOKO AINEISTO	4,0
Työssääoloaika apteekkilalla	
1-3 vuotta	4,3
3-10 vuotta	3,9
yli 10 vuotta	4,0
Työssääoloaika nykyisessä työpaikassa	
Alle 1 vuosi	4,3
1-3 vuotta	4,3
3-10 vuotta	3,9
yli 10 vuotta	4,1
Sukupuoli	
mies	4,2
nainen	4,0

TAUSTAMUUTTUJAT	KESKIARVOT
Ikä	
Alle 25 vuotta	4,0
25 - 35 vuotta	3,9
36 - 45 vuotta	4,0
46 - 55 vuotta	4,3
yli 55 vuotta	3,9
Apteekin reseptuuri	
Alle 40 000	4,0
40 000 - 60 000	4,0
60 000 - 100 000	4,0
yli 100 000	4,1
en tiedä	3,6
Lähin esimies	
proviisori	4,1
apteekkari	4,0

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa oli kymmenen väitettä, joilla kartoitettiin farmaseuttien edellytyksiä tehdä omaa työtään. Kaikkien vastauksien keskiarvo oli 4,0. Paras keskiarvo 4,5 oli väitteellä ”Ymmärrän työni tavoitteet”. Ryhmän huonoin keskiarvo 3,6 oli väitteillä ”Työvälineeni ovat asianmukaiset” ja ”Voin vaikuttaa riittävästi omiin työtehtäviini”. Taustamuuttujien vaikutus ryhmän keskiarvoon on hyvin pieni. Kuitenkin voidaan todeta, että vähimmän aikaa alalla työskennelleet ja vähimmän aikaa nykyisessä työpaikassa työskennelleet farmaseutit ovat ryhmän keskiarvoa hieman tyytyväisempiä edellytyksiin tehdä omaan työtään. Iältään 46-55-vuotiaat farmaseutit ovat keskiarvoa hieman tyytyväisempiä edellytyksiin tehdä omaa työtään.

7.3. Työyhteisön toimivuus



Kuva 3. Farmaseuttien näkemys työyhteisön toimivuudesta (vastauksien keskiarvot).

Taulukko 2. Taustamuuttujien vaikutus työyhteisön toimivuuteen.

TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

TAUSTAMUUTTUJAT	KESKIARVOT
KOKO AINEISTO	3,7
Työssäoloaika apteekkiälalla	
1-3 vuotta	3,8
3-10 vuotta	3,5
yli 10 vuotta	3,7
Työssäoloaika nykyisessä työpaikassa	
Alle 1 vuosi	3,9
1-3 vuotta	3,8
3-10 vuotta	3,5
yli 10 vuotta	3,7
Sukupuoli	
mies	4,2
nainen	3,6

TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

TAUSTAMUUTTUJAT	KESKIARVOT
Ikä	
Alle 25 vuotta	3,1
25 - 35 vuotta	3,8
36 - 45 vuotta	3,7
46 - 55 vuotta	3,6
yli 55 vuotta	3,3
Apteekin reseptuuri	
Alle 40 000	3,5
40 000 - 60 000	3,2
60 000 - 100 000	3,6
yli 100 000	4,0
en tiedä	3,3
Lähin esimies	
proviisori	3,7
apteekkari	3,6

Kyselylomakkeen toisessa osiossa oli neljä työyhteisön toimivuuteen liittyvää väitettä. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,7. Paras keskiarvo 4 oli väitteellä ”Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille. Ryhmän huonoin keskiarvo 3,7 oli väitteillä ”Työilmapiiriin liittyvät asiat ovat työpaikallani kunnossa” ja ”Kommunikoimme asioista avoimesti”. Taustamuuttujien perusteella voidaan todeta, että vähiten apteekkiälalla ja nykyisessä työpaikassa työskennelleet sekä iältään nuoremmat farmaseutit olivat keskimääräistä hieman tyytyväisempiä työyhteisön toimivuuteen kuin pidempään apteekkiälalla ja nykyisessä työpaikassa työskennelleet vanhemmat farmaseutit. Isompien, reseptuuriltaan yli 100 000 apteekin farmaseutit ovat kaikista tyytyväisimpiä työyhteisön toimivuuteen.

7.4. Apteekin strateginen johtaminen



Kuva 4. Farmaseuttien näkemys apteekin strategisesta johtamisesta.

Taulukko 3. Taustamuuttujien vaikutus apteekin strategiseen johtamiseen.

TAUSTAMUUTTUJAT	KESKIARVOT
KOKO AINEISTO	4,0
Työssäoloaika apteekkiälällä	
1-3 vuotta	3,9
3-10 vuotta	3,9
yli 10 vuotta	4,1
Työssäoloaika nykyisessä työpaikassa	
Alle 1 vuosi	4,0
1-3 vuotta	3,9
3-10 vuotta	4,0
yli 10 vuotta	4,1
Sukupuoli	
mies	4,2
nainen	4,0

TAUSTAMUUTTUJAT	KESKIARVOT
Ikä	
Alle 25 vuotta	4,0
25 - 35 vuotta	3,9
36 - 45 vuotta	4,2
46 - 55 vuotta	4,1
yli 55 vuotta	3,9
Apteekin reseptuuri	
Alle 40 000	4,0
40 000 - 60 000	4,2
60 000 - 100 000	4,0
yli 100 000	4,1
en tiedä	2,9
Lähin esimies	
proviisori	4,1
apteekkari	3,9

Kyselylomakkeen kolmannessa osiossa oli viisi väitettä, joilla kartoitettiin farmaseuttien näkemystä apteekin strategisesta johtamisesta. Kaikkien vastauksien keskiarvo oli 4,0. Paras keskiarvo 4,3 oli väitteellä ”Ymmärrän apteekkimme toimintatavat ja osaan toimia niiden mukaisesti. Ryhmän huonoin keskiarvo 3,7 oli väitteellä ”Luotan ylimmän johdon kykyyn johtaa apteekkiämme menestyksekkäästi”. Taustamuuttujien merkitys vastauksiin oli vähäinen.

7.5. Leadership-esimiestyöskentely



Kuva 5. Farmaseuttien näkemykset Leadership-esimiestyöskentelystä (keskiarvot).

Taulukko 4. Taustamuuttujien vaikutus Leadership-esimiestyöskentelyyn.

LEADERSHIP ESIMIESTYÖSKENTELY

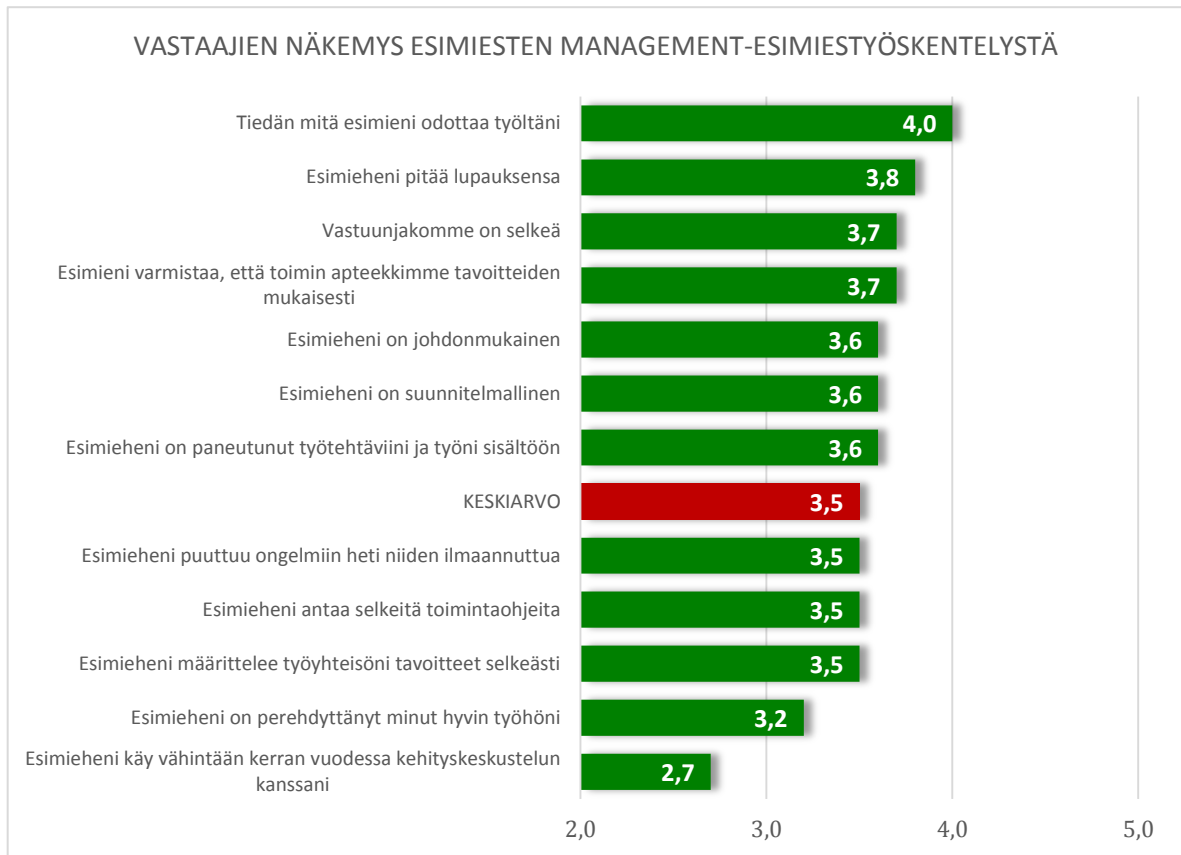
TAUSTAMUUTTUJAT	KESKIARVOT
KOKO AINEISTO	3,7
Työssäoloaika apteekialalla	
1-3 vuotta	4,1
3-10 vuotta	3,4
yli 10 vuotta	3,7
Työssäoloaika nykyisessä työpaikassa	
Alle 1 vuosi	4,6
1-3 vuotta	4,0
3-10 vuotta	3,6
yli 10 vuotta	3,7
Sukupuoli	
mies	4,2
nainen	3,7

LEADERSHIP ESIMIESTYÖSKENTELY

TAUSTAMUUTTUJAT	KESKIARVOT
Ikä	
Alle 25 vuotta	4,1
25 - 35 vuotta	3,7
36 - 45 vuotta	3,8
46 - 55 vuotta	3,9
yli 55 vuotta	2,8
Apteekin reseptuuri	
Alle 40 000	3,7
40 000 - 60 000	3,7
60 000 - 100 000	3,6
yli 100 000	3,8
en tiedä	4,3
Lähin esimies	
proviisori	3,7
apteekkari	3,6

Leadership-esimiestyöskentelyä kartoittavassa osiossa oli 15 väitettä. Osion kaikkien kysymysten keskiarvo oli 3,7. Paras keskiarvo 4,3 oli väiteellä ”Esimieheni on tavoitettavissa tarvittaessa”. Huonoin keskiarvo 3,2 oli väitteillä ”Esimieheni valmentaa ja kouluttaa minua” ja ”Esimieheni antaa palautetta työstäni”. Taustamuuttujien perusteella voidaan päätellä, että keskimäärin hieman tyytyväisimpiä Leadership-esimiestyöskentelyyn olivat apteekialalla ja nykyisessä työpaikassa vähimmän aikaa työskennelleet farmaseutit. Iältään alle 25-vuotiaat farmaseutit olivat tyytyväisimpiä Leadership-esimiestyöskentelyyn. Apteekin koolla ei ollut vaikutusta osion tuloksiin.

7.6. Management-esimiestyöskentely



Kuva 6. Farmaseuttien näkemys Management-esimiestyöskentelystä (keskiarvot).

Taulukko 5. Taustamuuttujien vaikutus Management-esimiestyöskentelyyn.

MANAGEMENT ESIMIESTYÖSKENTELY

TAUSTAMUUTTUJAT	KESKIARVOT
KOKO AINEISTO	3,5
Työssäoloaika apteekki-alalla	
1-3 vuotta	3,9
3-10 vuotta	3,1
yli 10 vuotta	3,6
Työssäoloaika nykyisessä työpaikassa	
Alle 1 vuosi	4,2
1-3 vuotta	3,7
3-10 vuotta	3,4
yli 10 vuotta	3,6
Sukupuoli	
mies	3,8
nainen	3,5

MANAGEMENT ESIMIESTYÖSKENTELY

TAUSTAMUUTTUJAT	KESKIARVOT
Ikä	
Alle 25 vuotta	3,8
25 - 35 vuotta	3,3
36 - 45 vuotta	3,7
46 - 55 vuotta	3,8
yli 55 vuotta	2,9
Apteekin reseptuuri	
Alle 40 000	3,6
40 000 - 60 000	3,5
60 000 - 100 000	3,5
yli 100 000	3,6
en tiedä	3,7
Lähin esimies	
proviisori	3,6
apteekkari	3,5

Kyselylomakkeen viimeisessä monivalintakysymys-osiossa kartoitettiin farmaseuttien näkemyksiä apteekin Management-esimiestyöskentelystä. Osion 12 väitteen keskiarvo oli 3,5 ja se oli kaikkien osioiden keskiarvoista huonoin. Paras keskiarvo 4,0 oli väitteellä ”Tiedän mitä esimieheni odottaa työltäni”. Selkeästi huonoin keskiarvo 2,7 oli väitteellä ”Esimieheni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani”. Taustamuuttujien perusteella voidaan todeta, että 1-3 vuotta alalla ja alle yhden vuoden nykyisessä työpaikassa työskennelleet farmaseutit olivat keskimäärin tyytyväisimpiä apteekin Management-esimiestyöskentelyyn. Tyytymättömmimpiä apteekin Management-esimiestyöskentelyyn olivat yli 55-vuotiaat farmaseutit. Apteekin koolla ei ollut osion tuloksiin vaikutusta.

7.7. Näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Kyselylomake sisälsi neljä avointa kysymystä, jotka käsittelivät esimiehen hyviä ja huonoja ominaisuuksia sekä farmaseuttien näkemyksiä omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä.

Avoimet vastaukset kirjoitettiin sanasta sanaan, jonka jälkeen ne ryhmiteltiin samansuuntaisten vastauksien kanssa yhteen.

7.7.1. Hyvän esimiehen ominaisuudet

Taulukko 6. Farmaseuttien näkemykset hyvän esimiehen ominaisuuksista.

Hyvän esimiehen ominaisuudet	Esimerkkejä vastauksista	Vastausten lukumäärä
Vuorovaikutustaidot kunnossa (palautteen mainitsi 10 vastaajaa)	<i>"helposti lähestyttävä", "keskusteleva", "kuuntelee herkillä korvalla", "antaa sekä positiivista että negatiivista palautetta", "antaa palautetta ilman syyllistämistä", "osaa käyttää sanaa kiitos ja huomenta"</i>	33
Tasapuolinen	<i>"ei ole suosikkeja", "kohtelee kaikkia tasapuolisesti"</i>	31
Oikeudenmukaisuus	<i>"oikeudenmukainen alaisilleen"</i>	18
Luotettava ja rehellinen	<i>"sanansa pitävä", "pitää minkä lupaa"</i>	18
Johdonmukainen	<i>"selkeä ja johdonmukainen toiminnassaan"</i>	13
Kannustava	<i>"osaa rohkaista"</i>	11
Jämäkkä	<i>"tarpeeksi tiukka", "auktoriteetin omaava"</i>	8
Ammattitaitoinen	<i>"ajan hermolla oleva", "asiantunteva", "on perillä työn tavoitteista"</i>	6
Muut	<i>"on hyvin perillä työpaikan asioista", "rauhallinen", "hyväntuulinen", "elämänmyönteinen", "innostunut"</i>	17

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä farmaseutteja pyydettiin luettelemaan korkeintaan kolme hyvän esimiehen ominaisuutta.

Farmaseuttien vastauksien perusteella tärkeimmät esimiehen ominaisuudet ovat vuorovaikutustaidot ja tasapuolisuus. Vuorovaikutustaidoissa palautteen antaminen nousi tärkeäksi

tekijäksi. Tärkeitä hyvän esimiehen ominaisuuksia tulosten perusteella ovat oikeudenmukaisuus sekä rehellisyys ja luotettavuus.

Muina hyvän esimiehen ominaisuuksina esille nousivat johdonmukaisuus, kannustaminen, ja ammattitaito.

7.7.2. Huonon esimiehen ominaisuudet

Taulukko 7. Farmaseuttien näkemykset huonon esimiehen ominaisuuksista.

Huonon esimiehen ominaisuudet	Esimerkkejä vastauksista	Vastausten lukumäärä
Huonot vuorovaikutustaidot (palautteen puuttumisen mainitsi 6 vastaajaa)	<i>"ei kommunikoi", "ei tavoitettavissa", "ei kuuntele", "ei keskustele", "ei viesti", "ei anna palautetta"</i>	25
Epätasapuolinen	<i>"suosii tiettyjä työntekijöitä"</i>	22
Huonokäytöksinen	<i>"ärhentelevä", "juoruilee selän takana", "pikkusieluinen", "oikukas", "kiukkuinen"</i>	21
Epäluotettava	<i>"ei pidä lupauksiaan"</i>	16
Jämäkkyuden puute	<i>"nynny hissuttelija", "selkärangaton"</i>	15
Epäoikeudenmukainen	<i>"epäoikeudenmukainen"</i>	10
Ammattitaidoton	<i>"jälkeenjäänyt", "epäpätevä", "keskittyy vain omiin tehtäviinsä"</i>	9
Välinpitämätön	<i>"ei välitä työntekijöistä"</i>	7
Vastuuntunnoton	<i>"ei ota kantaa työpaikan ongelmatilanteisiin"</i>	7
Muut	<i>"ei ikinä tyytyväinen", "ei ymmärrä ihmisten erilaisuutta", "ei osaa ottaa kritiikkiä vastaan" "puuttuu joka asiaan"</i>	14

Toisessa avoimessa kysymyksessä farmaseutteja pyydettiin luettelemaan korkeintaan kolme huonon esimiehen ominaisuutta.

Vastausten perusteella esimiehen huonoimmat ominaisuudet olivat heikot vuorovaikutustaidot, epätasapuolisuus ja huonot käytöstavat. Huonoimmissa esimiehen ominaisuuksissa korostuivat lisäksi epäluotettavuus, jämäkkyuden puute ja epäoikeudenmukaisuus.

Ammattitaidottomuus, välinpitämättömyys ja vastuuntunnottomuus ovat tulosten mukaan myös merkittäviä huonon esimiehen ominaisuuksia.

7.7.3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Taulukko 8. Farmaseuttien näkemykset työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Työhyvinvointiin vaikuttava tekijä	Esimerkkejä vastauksista	Vastausten lukumäärä
Työympäristö -työpaikan ilmapiiri n=30 -työkaverit n= 22 -fyysinen työympäristö n= 9	<i>"yhteinen synergia työyhteisössä", "hyvät suhteet työkavereihin", "avoin ilmapiiri", "viihtyisä työympäristö", "työergonomia"</i>	61
Oma työ	<i>"työtehtävät", "työn sisältö", "vaikutusmahdollisuudet", "palkka", "kiire"</i>	36
Esimiestyö	<i>"tasapuolinen johtaminen", "palaute", "hyvä esimies", "osallistuva esimies"</i>	24
Organisaatio	<i>"koulutusmahdollisuudet", "hyvä työn organisointi", "selkeät vastuut"</i>	18
Yksilö	<i>"työn ja vapaa-ajan tasapaino", "perhe", "henkilökohtainen elämä kunnossa"</i>	12
Muut	<i>"turvattomuuden tunne", varmuus työn säilymisestä", "apteekin kannattavuus", "kivat asiakkaat", "onnistunut asiakaspalvelu"</i>	10

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä farmaseutteja pyydettiin luettelemaan kolme eniten omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavaa tekijää. Vastaukset ryhmiteltiin viiteen eri luokkaan, jotka olivat yksilön, oman työn, työyhteisön ja työympäristön, organisaation ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin.

Farmaseuttien vastausten perusteella työyhteisöön ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttivat eniten työhyvinvointiin. Ryhmän vastauksissa korostuivat työilmapiirin ja työkalvereiden merkitys työhyvinvointiin. Myös fyysinen työympäristö oli merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kokemukselle. Ergonomia, asianmukaiset työvälineet ja viihtyisä työympäristö vaikuttivat osaltaan työhyvinvointiin.

Oma työ oli vastausten perusteella toiseksi eniten työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Moni vastaaja koki työn sisällön ja mielekkyyden tärkeäksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi.

Vaikuttamismahdollisuudet työssä ja työn sopiva kuormittavuus olivat myös tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Johtaminen oli vastausten perusteella kolmanneksi merkittävin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Useissa vastauksissa esimieheltä toivottiin tasapuolista kohtelua, oikeudenmukaisuutta, arvostusta, kannustamista ja palautetta.

Farmaseuttien vastauksien perusteella toiseksi vähiten työhyvinvointiin vaikuttivat organisaatioon liittyvät tekijät. Organisaation liittyvistä työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä oli mainittu koulutukset, selkeät vastuualueet ja tavoitteet.

Vastausten lukumäärän perusteella yksilöön liittyvät tekijät vaikuttivat vähiten työhyvinvointiin. Farmaseutit kokivat, että työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä oma vireystila vaikuttavat työhyvinvointiin.

7.7.4. Omaan työhyvinvointiin vaikuttaminen

Taulukko 9. Farmaseuttien näkemykset omaan työhyvinvointiin vaikuttamisesta.

Tekijät, joilla vaikuttaa omaan työhyvinvointiin	Esimerkkejä vastauksista	Vastausten lukumäärä
Työyhteisötaidot	<i>"työkavereiden kunnioittaminen ja auttaminen", "ystävällisyys muita kohtaan", "juoruilun välttäminen"</i>	48
Itsestä huolehtiminen	<i>"lepo", "liikunta", "harrastukset", "töiden umohtaminen vapaa-ajalla"</i>	23
Positiivinen asenne työhön	<i>"positiivinen asenne", "työmoraali", "parhaansa yrittäminen"</i>	16
Ammattitaito ja kouluttautuminen	<i>"ammattillisesta osaamisesta huolehtiminen", "Koulutuksiin osallistuminen", "jatkuva itsensä kehittäminen"</i>	11
Muut	<i>"lyhyet työviikot", "omaan työhön vaikuttaminen", muistamalla, että työpaikkaa voi vaihtaa", "en paljon mitenkään"</i>	10

Neljännessä avoimessa kysymyksessä farmaseutteja pyydettiin luettelemaan korkeintaan kolme asiaa, joiden avulla he itse voivat vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että farmaseutit kokivat työyhteisötaidot merkittävimmäksi omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavaksi tekijäksi. Omaan työhyvinvointiinsa farmaseutit pystyvät vastausten perusteella vaikuttamaan olemalla avoin, kannustava ja huomioon ottava työkaveri. Juoruilun ja pahan puhumisen välttäminen koettiin myös omaan työhyvinvointiin vaikuttamisena.

Farmaseutit kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhyvinvointiin pitämällä psyykkisestä ja fyysisestä kunnosta huolta. Vastauksissa nousivat esille liikunta, lepo, rentoutuminen ja harrastukset tärkeinä omaan työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Omien voimavarojen suhde työtehtävien määrään oli myös mainittu.

Vastauksista esille nousseita muita farmaseuttien omaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa ammatillinen kouluttautuminen, oma aktiivisuus ja positiivinen asenne työtä kohtaan.

8. POHDINTA

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka syntyy useasta eri osa-alueesta. Esimiestyö on nousut useissa työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa tärkeäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Kokemukset työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä ovat kuitenkin yksilöllisiä ja jokainen käsittää ne omista lähtökohdistaan.

Tämän projektityön tavoitteena oli selvittää yksityisapteekissa työskentelevien farmaseuttien kokemuksia omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista ja esimiestyöskentelyn vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Tutkimukseen liittyvän sähköisen kyselyn vastausprosentti oli melko alhainen. Vastausprosenttia olisi voitu ehkä parantaa lähettämällä yhden muistutusviestin lisäksi toinen muistutusviesti ja pidentämällä hieman vastaamisaikaa. Alhaiseen vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa kyselyn ajoittuminen talviloma-aikaan. Kyselyyn vastaaminen vaati sisäänkirjautumisen tunnuksella ja salasanalla. Todennäköisesti tämäkin vähensi osaltaan vastaamisaktiivisuutta. Otoksoon pienestä koosta johtuen tulokset eivät ole yleistettäviä. Tulosten perusteella voidaan tehdä kuitenkin suuntaa antavia havaintoja.

Tutkimuksessa ei voida vertailla sukupuolen vaikutusta tuloksiin, koska tutkimukseen vastanneista farmaseuteista vain kaksi oli miehiä. Vain yksi vastaaja oli määräaikaaisessa työsuhteessa, joten työsuhteen laadun merkitystä ei voitu myöskään huomioida tuloksissa. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista farmaseuteista oli pitkään apteekkialalla työskennelleitä. Heidän vastauksiensa keskiarvot eivät kuitenkaan poikenneet vähemmän alalla olleiden farmaseuttien vastauksien keskiarvoista. Se, oliko lähin esimies proviisori tai apteekkari, ei näkynyt eroavaisuuksina tuloksissa. Muutenkaan taustatekijöillä ei ollut suurta vaikutusta tuloksiin.

Kyselyn perusteella farmaseutit ymmärtävät työnsä tavoitteet sekä arvostavat omaa työtään ja ovat tyytyväisiä edellytyksiinsä tehdä työtään. Kuitenkin farmaseutit toivoivat työ-

hönsä enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja sisältöä. Kyseisten asioiden toteutumista rajoittaa toisaalta merkittävästi farmaseutin työrooli. Asiakaspalvelu on farmaseuttien tärkein työtehtävä ja farmaseutti on sidoksissa asiakaspalveluun. Aikaa ei ole välttämättä muiden työtehtävien suorittamiseen.

Avoimien kysymyksien perusteella vastaajilla oli selkeä halu vaikuttaa itse omaan ja työyhteisönsä hyvinvointiin omalla käyttäytymisellään ja asenteillaan. Työkavereiden ja esimiehen kunnioittaminen sekä yhteistyö koettiin tärkeäksi. Selän takana puhuminen koettiin negatiivisena asiana. Farmaseutit toivoivatkin avointa keskustelua ja asioiden käsittelyä. Strukturoitujen kysymysten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työilmapiiriin ja kommunikaatioon liittyvät asiat eivät ole vastaajien apteekeissa täysin kunnossa.

Apteekin strategiseen johtamiseen liittyvät asiat ovat monivalintakysymysten vastauksien mukaan hyvällä tasolla. Yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta onkin tärkeää, että sen perusrakenteet ovat kunnossa ja sitä myötä edellytykset kehittämiselle ovat olemassa.

Tutkimustulosten perusteella esimiestyö on erittäin tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Tulokset olivat samansuuntaisia kuin aikaisemmissa työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa. Avoimien kysymyksien vastauksissa esimieheltä toivottiin hyviä vuorovaikutustaitoja, tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua sekä kannustusta. Toisaalta esimieheltä odotettiin jämäkkyyttä ja kykyä puuttua epäkohtiin. Monivalintakysymysten vastaukset osoittavat, että farmaseuttien odotukset eivät täysin toteudu käytännössä.

Esimiesten palautekäytännöissä on monivalintakysymysten tulosten perusteella paljon parannettavaa. Myös kehityskeskustelukäytäntö on tulosten mukaan vähäistä. Avoimien kysymysten perusteella farmaseutit pitävät positiivisen ja rakentavan palautteen saamista kuitenkin erittäin tärkeänä. Ilman säännöllistä ja rakentavaa palautetta työntekijän onkin mahdollonta saada tietoa, missä hän on onnistunut ja miten hänen tulisi kehittää toimintaansa.

Monivalintakysymysten vastausten perusteella esimiehet suhtautuvat myönteisesti farmaseuttien koulutukseen ja työssä kehittymiseen. Siltikin farmaseutit kokivat, että heitä ei kouluteta eikä perehdytetä tarpeeksi. Tilanne on huolestuttava, koska osaamisvaje voi aiheuttaa stressiä, työmotivaation heikkenemistä ja pahimmassa tapauksessa työuupumusta. Vastausten perusteella farmaseutit pitävät koulutusta tärkeänä työhyvinvointiinkin vaikuttavana tekijänä ja omatoiminen kouluttautuminen on yleistä.

Vastaukset avoimiin kysymyksiin antavat näyttöä siitä, että farmaseutit pitävät esimiehen Leadership-esimiestyöskentelyyn liittyviä ominaisuuksia tärkeämpinä kuin Management-esimiestyöskentelyyn liittyviä ominaisuuksia.

9. YHTEENVETO

Farmaseutit arvostavat omaa työtään ja voivat pääsääntöisesti työssään hyvin. Toisaalta farmaseutit toivovat työhönsä enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja sisältöä.

Farmaseutit kokevat työyhteisötaidot ja avoimen asioiden käsittelyn tärkeiksi, mutta työyhteisön ilmapiiriin liittyvät asiat eivät ole täysin kohdallaan.

Esimiestyöskentely on tärkeä farmaseuttien työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Esimiehen tärkeissä ominaisuuksissa Leadership-esimiestyöskentelyyn liittyvät ominaisuudet korostuivat Management-esimiestyöskentelyyn liittyviä ominaisuuksia selkeästi enemmän.

Tutkimustulosten perusteella farmaseutit toivovat esimiehiltään hyviä vuorovaikutustaitoja ja palautetta, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta sekä jämäkkyyttä ja epäkohtiin puuttumista. Toisaalta kyseiset asiat eivät ole apteekeissa vastausten mukaan täysin kunnossa.

Management-esimiestyöskentelyn puutteina olivat kehityskeskustelujen laiminlyönti sekä vähäinen koulutus ja perehdyttäminen.

KIRJALLISUUSLUETTELO

Aarnikoivu Henrietta: Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. WSOYpro, Helsinki 2010.

Aarnikoivu Henrietta: Keskity olennaiseen esimies. Talentum, Helsinki 2013.

Askola Irja: Työn tähden-runoja. 1. Painos, Työministeriö, 2003.

Hakanen Jari: Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.

Havunen Risto & Lavikkala Anna: Ongelmia ratkaiseva esimies. 2. Painos, Talentum, Helsinki 2011.

Helsilä Martti & Salojärvi Sari: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos, Talentum, Helsinki 2013.

Hiltunen Arto: Johtamisen taito: elämänmittainen matka. 3. Painos, Sanoma Pro Oy, Helsinki 2011.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula: Tutki ja kirjoita. 15. Painos, Tammi, Helsinki 2009.

Hyppänen Riitta: Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos, Edita, Helsinki 2013.

Jabe Marjatta: Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy, 2012.

Jabe Marjatta: Voitko hyvin työssäsi? -opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy, 2010.

Järvinen Pekka: Onnistu esimiehenä. 8. painos, WS Bookwell Oy, Juva 2009.

Kaivola Taru & Launila Heikki: Hyvä työpaikka. Yrityskirjat, Helsinki 2007.

Kalliomaa Sami & Kettunen Sami: Luottamus esimiestyössä. WSOYpro, Helsinki 2010.

Kinnunen Ulla, Feldt Tarja, Mauno Saija: Työ Leipälajina. PS-Kustannus, Jyväskylä 2005.

Klemelä Raila: Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Suomen mielenterveysseura, Helsinki 2006.

Kuusela Sari: Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos, Sanoma Pro Oy, Helsinki 2013.

Manka Marja-Liisa, Hakala Liisa, Nuutinen Sanna, Harju Riitta: Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. 2. Painos, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Tampere 2011.

Manka Marja-Liisa: Työnilo. 1.-3. painos, Sanoma Pro, Helsinki 2012.

Paasivaara Leena & Nikkilä Juhani: Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja, Helsinki 2010.

Pakka Jaana & Rätty Tarja: Työstä hyvinvointia. 1. Painos, Työturvallisuuskeskus, Kerava 2010.

Piili Marjut: Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma, Helsinki 2006.

Rauramo Päivi: Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 1. Painos, Edita Publishing Oy, Helsinki 2008.

Romppanen Birgitta & Kallasvuori Anita: Johtajuuden rakentuminen: Eväitä lähijohtamiseen. 1. painos, Kansanvalistusseura, Helsinki 2011.

Ronhy-Östberg Marika & Rosendahl Suzanne: Kehityskeskustelun opas. 3. painos, Tietosanoma, Porvoo 2004.

Sundvik Lilli: Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita, Helsinki 2006.

Suonsivu Kaija: Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress, Tampere 2011.

Surakka Tarja & Laine Nina: Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1. painos, Taurus-media, Tampere 2011.

Suutarinen Marjaana & Vesterinen Pirkko-Liisa: Työhyvinvoinnin johtaminen. 2. painos, Otava, Helsinki 2010.

Sydänmaalakka Pentti: Älykäs itsensä johtaminen. 1. painos, Talentum, Helsinki 2006.

Terävä Kimmo & Mäkelä-Pusa Pirkko: Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö, Tampere 2011.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55, Luku 3.

Työterveyslaitos. Haettu internetistä 30.3.2014 <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi>

Työturvallisuuskeskus. Haettu internetistä 4.4.2014

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen

Työturvallisuuslaki. 738/2002 , Luku 4. 18 §.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

ESIMIESTYÖSKENTELYN VAIKUTUS FARMASEUTTIIEN TYÖHYVINVOINTIIN

Kyselylomake on osa Apteekkifarmasian PD-projektityötutkimusta, jolla kartoitetaan esimiestyöskentelyn vaikutusta apteekissa työskentelevien farmaseuttien työhyvinvointiin.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti. Kiitos kyselyyn osallistumisesta!

TAUSTATIEDOT

Työssäoloaika apteekkialalla

- ☐ alle 1 vuotta ☐ 3-10 vuotta
☐ 1-3 vuotta ☐ yli 10 vuotta

Työssäoloaika nykyisessä työpaikassa

- ☐ alle 1 vuotta ☐ 3-10 vuotta
☐ 1-3 vuotta ☐ yli 10 vuotta

Työsuhde

- ☐ määräaikainen ☐ vakituinen

Sukupuoli

- ☐ nainen ☐ mies

Ikä

- ☐ Alle 25 vuotta ☐ 46 - 55 vuotta
☐ 25 - 35 vuotta ☐ yli 55 vuotta
☐ 36 - 45 vuotta

Apteekin reseptuuri

- ☐ Alle 40 000 ☐ yli 100 000
☐ 40 000 - 60 000 ☐ en tiedä
☐ 60 000 - 100 000

Kuka seuraavista on lähin esimiehesi?

- ☐ johtava farmaseutti ☐ apteekkari
☐ proviisori

ARVIOI OMAAN TYÖHÖSI LIITTYVIÄ TEKIJÖITÄ

Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1-5:

- 1 = täysin eri mieltä
 2 = osittain eri mieltä
 3 = en samaa enkä eri mieltä
 4 = osittain samaa mieltä
 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tehtäväkuvani on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän työni tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa riittävästi omiin työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi tietoa ja osaamista työtehtävieni suorittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat mielenkiintoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn työssäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan omaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineeni ovat asianmukaiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ARVIOI TYÖYHTEISÖNNE TOIMIVUUTTA

Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1-5:

- 1 = täysin eri mieltä
 2 = osittain eri mieltä
 3 = en samaa enkä eri mieltä
 4 = osittain samaa mieltä
 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tuemme ja kannustamme toisiamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikoidemme asioista avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiriin liittyvät asiat ovat työpaikallani kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ARVIOI APTEEKKINNE STRATEGISTA JOHTAMISTA

Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1-5:

- 1 = täysin eri mieltä
 2 = osittain eri mieltä
 3 = en samaa enkä eri mieltä
 4 = osittain samaa mieltä
 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Ymmärrän apteekkimme toimintatavat ja osaan toimia niiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän apteekkimme vision (tavoitetila) ja mission (toiminta-ajatus), ja osaan toimia niiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitkä ovat apteekkimme arvot ja tiedän, miten niiden puitteissa pitää toimia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apteekkimme päämäärät ja tavoitteet ovat minulle selvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan ylimmän johdon kykyyn johtaa apteekkiämme menestyksekkäästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ARVIOI LÄHINTÄ ESIMIESTÄSI IHMISTEN JOHTAJANA (NS. LEADERSHIP JOHTAMINEN)

Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1-5:

- 1 = täysin eri mieltä
 2 = osittain eri mieltä
 3 = en samaa enkä eri mieltä
 4 = osittain samaa mieltä
 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Esimieheni tukee ja kannustaa minua tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni keskustelee kanssani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kiinnostunut työstäni ja minusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kuuntelee työntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on oikeudenmukainen ja kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee minua kunnioittavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden johtamisessaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestäni on helppo lähestyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on tavoitettavissa tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni jakaa tietoa avoimesti ja tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni rohkaisee minua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni valmentaa ja kouluttaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni suhtautuu myönteisesti ja kannustavasti opiskeluun ja työssä kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni edistää itsenäisyyttäni ja omatoimisuuttani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ARVIOI LÄHINTÄ ESIMIESTÄSI ASIOIDEN JOHTAJANA (NS. MANAGEMENT JOHTAMINEN)

Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1-5:

- 1 = täysin eri mieltä
2 = osittain eri mieltä
3 = en samaa enkä eri mieltä
4 = osittain samaa mieltä
5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tiedän, mitä esimieheni odottaa työltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni määrittelee työyhteisöni tavoitteet selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni varmistaa, että toimin apteekkimme tavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa selkeitä toimintaohjeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on perehdyttänyt minut hyvin työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on paneutunut työtehtäviini ja työni sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuunjakomme on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on suunnitelmallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on johdonmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni pitää lupauksensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ESIMIEHEN HYVÄT JA HUONOT OMINAISUUDET

Minkälainen on mielestäsi HYVÄ esimies? Mainitse max. kolme ominaisuutta.

Minkälainen on mielestäsi HUONO esimies? Mainitse max. kolme ominaisuutta.

Mitkä asiat vaikuttavat ENITEN työhyvinvointiisi? Luettele enintään kolme asiaa.

Miten voit itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi? Luettele enintään kolme asiaa.